

Capítulo 7  
**El liderazgo en  
los grupos deportivos**  
Antonio Hernández Mendo  
Jesús M. Canto Ortiz  
Universidad de Málaga

¡Oh, capitán! ¡Mi capitán! Terminó nuestro  
espantoso viaje,  
El navío ha salvado todos los escollos, hemos ganado  
El premio codiciado,  
Ya llegamos a puerto, ya oigo las campanas, ya el  
pueblo acude gozoso,  
Los ojos siguen la firme quilla del navío resuelto y audaz;

*-Walt Whitman -<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Este verso se lo dedico Walt Whitman a Abraham Lincoln.

## Introducción

Un líder no tiene como objetivo que los miembros de su grupo sean subordinados que acatan sus órdenes de forma automática, sin ser aceptadas de forma privada. Si un líder aspira a eso no sería más que un *jefe formal* con el que finaliza su influencia allí donde acaba su presencia y/o su poder. Un líder con verdadera vocación de liderazgo no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que crean en él. Puede utilizar muchas y variadas técnicas para conseguir la meta que se ha propuesto; puede variar según las circunstancias y situaciones su estilo de liderazgo (ora más centrado en la tarea, ora más centrado en las personas); ahora bien, salvo contadas excepciones, su liderazgo debe basarse en tipos de poder en los que la coacción se suplanta y se sustituye por la confianza que consigue despertar en los miembros de su grupo.

En los grupos deportivos, como en cualquier tipo de grupos, hay líderes. En un equipo de fútbol o de baloncesto, por ejemplo, la figura del capitán del equipo es siempre un dato de interés para comprender la dinámica del grupo. Hay jugadores más hábiles que otros, más respetados y más queridos. En los equipos deportivos, además de la figura del capitán, hay otros jugadores considerados por sus compañeros como muy influyentes, y que desempeñan el rol de líder en función de la situación. Independientemente de su estatus de capitán, un jugador de baloncesto

de la talla de Michael Jordan se convertía en un líder que resolvía con éxito jugadas casi imposibles que llevaban al equipo a la victoria. Pocos jugadores se atreverían a no cumplir las expectativas del comportamiento que debían seguir en los momentos críticos de cada partido cuando se esperaba que Michael Jordan asumiera las riendas del equipo. Todos sabían cuál era su papel y cómo debían ayudar a su líder a conseguir el objetivo deseado por todo el equipo: la victoria.

Las cualidades de un entrenador han de ser distintas en función del deporte del cual es especialista (deporte individual *versus* deporte en equipo). Habría muchas tareas y funciones que un entrenador de un jugador de tenis no tiene que desempeñar si fuera entrenador de un equipo de voleibol y viceversa. Pero independientemente del tipo de deporte, la figura del entrenador es muy importante para hacer que el equipo o jugador rinda al máximo de sus posibilidades para conseguir la victoria (véase cuadro 1). Por todo ello, el entrenador debe actuar como un verdadero líder para su equipo y sus jugadores. No hay nada más palpable que comprobar las diferencias de juego que los equipos tienen de un año para otro, no sólo por el fichaje de nuevos jugadores, sino principalmente por el sistema de juego que implanta el nuevo entrenador. Ello nos exige como psicólogos comprender y analizar las distintas estrategias utilizadas por los entrenadores con éxito y determinar las claves de sus distintos estilos de liderazgo utilizadas.

**Cuadro 1.** Funciones del entrenador. Fuente: Hardy (1985), en Balaguer (1994; p. 23).

- ✓ Instructor técnico: dirigiendo el entrenamiento
- ✓ Maestro: enseñando conocimientos
- ✓ Motivador: creando un enfoque positivo
- ✓ Juez: diseñando y legislando
- ✓ Director-líder: liderando a los deportistas
- ✓ Administrador: solucionando problemas burocráticos
- ✓ Relaciones públicas: hablando con prensa y público
- ✓ Asesor: aconsejando
- ✓ Amigo: compartiendo
- ✓ Padre o madre: apoyando
- ✓ Científico: analizando, evaluando, etc.
- ✓ Actor: cambiando de papeles
- ✓ Político: relacionándose con el poder
- ✓ Estudiante: oyendo, aprendiendo, estudiando, etc.

El liderazgo es parte esencial de la estructura grupal. Es determinante en la efectividad que alcance el grupo. El entrenador, si consigue convertirse en el líder del equipo, debe ser considerado como un líder formal, ya que ha sido elegido por la organización o club, y no como un líder informal que surge de forma espontánea como resultado de la interacción y comunicación que tiene lugar entre los miembros del grupo. El entrenador, como líder formal, tendría

básicamente dos tipos de responsabilidades (Carron, 1988):

- a) Procurar la satisfacción de las demandas de la organización.
- b) Asegurar que los miembros del grupo satisfagan sus necesidades y aspiraciones.

Cuando el entrenador de un equipo consigue satisfacer las necesidades y aspiraciones de sus jugadores y consigue que el equipo triunfe obteniendo victorias, en este caso es considerado como un líder efectivo.

La psicología social hace ya casi un siglo que se ha preocupado por la temática de las líderes en los grupos y en la sociedad (García, 1999). Han sido muchas las publicaciones que este tema ha originado. Stodgill (1974), a mediados de los 70, ya contabilizaba más de 3500 referencias sobre el liderazgo. Desde esa fecha hasta la actualidad el cúmulo de referencias no ha hecho más que aumentar. La complejidad de la realidad fenoménica que abarca los procesos de liderazgo ha determinado cierta confusión conceptual, una elevada variedad de teorías y una ampliación de los tipos de líderes analizados desde el prisma psicosocial (Canto, 1998). Las ciencias sociales en su conjunto (Jiménez Burillo, 1981) han sucumbido a la tentación del análisis del liderazgo, como también la psicología desde sus distintas modalidades (psicología social, psicología de la personalidad, psicología de las organizaciones) han pretendido proporcionar algunas respuestas a las múltiples e interesantes preguntas que suscita el fenómeno del liderazgo (Gardner y Laskin, 1995). El psicólogo del deporte debe conocer las principales aportaciones proporcionadas por la psicología desde el liderazgo (Carron, 1988), así como también los principales modelos teóricos auspiciados desde la propia psicología del deporte, que puede ser útil no sólo en el ámbito deportivo sino incluso ir más allá y enriquecer las teorías psicosociales sobre el liderazgo (Chelladurai, 1990).

### Definición de liderazgo

Aún cuando ha sido enorme el interés que ha suscitado el liderazgo en todas las ciencias sociales, la vaguedad conceptual domina el panorama. La dificultad que conlleva la definición del liderazgo viene acentuada por el hecho de que el concepto de liderazgo se relaciona muy estrechamente con otros conceptos, tales como poder, influencia, autoridad, etc., que también presentan grandes complicaciones en el momento de ser definidos (Canto, 1994). Todo ello ha provocado que sean muchos los intentos orientado a la obtención de una definición del concepto de liderazgo. Stodgill (1974) recogió hasta 63 definiciones de liderazgo, así como 31 teorías al respecto. Por su parte, unos cuantos años antes, Gibb (1969) presentaba siete intentos diferentes de definición de liderazgo:

\*El líder como individuo que desempeña dicha ocupación

\*El líder como foco para la conducta de los miembros del grupo.

\*En términos de elección sociométrica.

\*Definiéndolo como el miembro del grupo que ejerce más influencia sobre el resto.

\*El líder como individuo influyente en la sintonía del grupo.

\*El líder como miembro que lleva a cabo comportamientos de liderazgo.

Son tantas las definiciones existentes y es tal la falta de acuerdo entre los autores, que hay psicólogos de los grupos, como es el caso de Shaw (1981), que optan por entresacar las características que pueden definir al liderazgo. Para Shaw serían:

\*El líder sería la persona percibida como central en el grupo, considerada como la más influyente y la generadora de un mayor número de comunicaciones.

\*Sería la persona que puede conducir al grupo hacia sus metas.

\*Sería la persona nombrada como tal en las relaciones sociométricas.

\*El líder sería considerado como el jefe del grupo.

\*El líder recibiría el apoyo de los miembros del grupo y tendría la capacidad para influirles de forma positiva.

Más recientemente, Bass (1990) agrupa en once las categorías que se pueden utilizar para clasificar las distintas definiciones de liderazgo. Estas son:

1. Liderazgo como eje de procesos grupales.
2. Liderazgo como producto de la personalidad del líder y sus efectos sobre los seguidores.
3. Liderazgo como el arte de inducir sumisión.
4. Liderazgo como acto o conducta.
5. Liderazgo como ejercicio de influencia.
6. Liderazgo como forma de persuasión.
7. Liderazgo como una relación de poder.

8. Liderazgo como un instrumento para alcanzar los objetivos del grupo.
9. Liderazgo como resultado del proceso de interacción.
10. Liderazgo como rol diferenciado.
11. Liderazgo como iniciación de la estructura.

García (1999), tras revisar el estado actual de las teorías sobre el liderazgo en el ámbito de la psicología de los grupos (Gil y Alcover, 1999), sostiene que los diferentes tipos de definiciones no son excluyentes, sino que abordan y enfatizan aspectos complementarios del liderazgo. Además, en consonancia con Bass (1990), resalta que entre la mayoría de los autores hay un elevado consenso al aceptarse que el liderazgo implica un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores; hecho que puede ser abarcado desde distintos ángulos y niveles: características de los líderes y seguidores, factores contextuales y situacionales, etc. Resultaría útil conocer la definición que Bass (1990) propone sobre el liderazgo, una vez que analizó las distintas categorías de definiciones al respecto:

*“El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que, con frecuencia, implica una estructuración o reestructuración de la situación y de las percepciones y expectativas de los miembros. Los líderes son agente de cambio -personas cuyos actos afectan a otras personas más que los actos de éstas les afectan a ellos-. El liderazgo se da cuando un miembro del grupo modifica la motivación o competencias de los demás miembros del grupo” (p. 19-20).*

Barrow (1977) ofreció una definición de liderazgo que enfatizaba su consideración como proceso de influencia social. El liderazgo sería considerado como el proceso conductual de influencia entre individuos y grupos en el logro de los objetivos. Weinberg y Gould (1996) consideran muy útil la definición de Barrow al abarcar muchas dimensiones que tienen lugar en el ámbito deportivo, como sería la toma de decisiones, las técnicas motivacionales, la proporción de *feedback*, el establecimiento de relaciones interpersonales y la seguridad en la dirección del grupo o equipo.

Un líder conoce las metas del grupo, proporcionándoles la dirección y los recursos necesarios a los miembros del grupo para alcanzar las metas establecidas. Los entrenadores son buenos líderes cuando perfilan los objetivos que hay que

conseguir y los métodos y procedimientos para alcanzarlos. (Weinberg y Gould, 1996). Un líder debe dirigir, esto es, debe planificar, organizar y programar. Pero, además, debe determinar la dirección que el equipo u organización debe seguir, incluyendo los recursos y los apoyos necesarios para tal fin.

### Tipos de liderazgo

Son muchas las facetas que deben ser consideradas en la comprensión del liderazgo. La psicología social lleva desplegando esfuerzos durante todo el siglo XX para acotar los principales procesos que subyacen a un fenómeno tan universal como es el liderazgo. Pero hemos de ser conscientes del amplio camino que nos queda por recorrer. Nuestro conocimiento se ciñe más bien al mundo occidental y debe ser cauto al extrapolar los resultados y las teorías desarrolladas en un ámbito geográfico específico.

En occidente los cambios sociales también exigen respuestas teóricas adecuadas al momento. La incorporación de la mujer al ámbito laboral repercute en las concepciones que se ha tenido a lo largo de la Historia al hablar los jefes y líderes. Poco a poco es más frecuente encontrar a mujeres en los puestos de trabajo de dirección de una empresa, pero resulta muy difícil (¿imposible?) encontrar a una mujer como entrenadora de un equipo masculino. La mujer, cuando es entrenadora, lo suele ser de equipos femeninos.

En los últimos años se ha investigado con insistencia las diferencias de género en el ejercicio del liderazgo (García, 1999; Vendrell y Ayer, 1997). El estereotipo de las diferencias de género también tiene sus repercusiones en la concepción del liderazgo. Sigue siendo más frecuente que las mujeres elijan a líderes que sean hombres (Hollander, 1985), con importantes modificaciones y cambios en los últimos años en lo que la tendencia se iguala (Jurma y Wright, 1990). Las investigaciones más serias encuentran diferencias muy leves en el ejercicio del liderazgo entre hombre y mujeres (Chemers, 1997; Powell, 1990; Eagly y Johnson, 1990). Se suele asociar a la mujer con ser más especialista en las relaciones sociales y utilizar un estilo más democrático, mientras que al hombre se le percibe con un estilo más autoritario y más especialista en la tarea. Pero esas diferencias parecen más bien deberse a *la construcción social del género* (Bonilla, 1998; García, 1999), que conlleva a una interpretación asociada al género a las mismas diferencias encontradas.

El liderazgo, entendido como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores, implica toda una serie de actividades y funciones por parte del líder (o de los líderes, cuando hay *coliderazgo*), como son la

toma de decisiones con resultados positivos para el grupo, la resolución de los problemas, el manejo de habilidades sociales pertinentes para tal función, etc. (Gil y León, 1998), que deben ser interpretadas como tales por los seguidores que han aceptado y reconocido a una persona del grupo como el líder (Hunt, 1991).

Atendiendo a una primera clasificación de los líderes, se puede distinguir entre el **liderazgo formal**, preestablecido por la organización, y el **liderazgo informal** o emergente en el grupo. En un equipo deportivo, el entrenador puede constituirse en un líder del equipo, así como el capitán del mismo. Ambos tipos de líderes son de carácter formal. Al mismo tiempo, la interacción espontánea de los jugadores puede desembocar en que otro jugador sea considerado como portavoz y líder. En la gran mayoría de los casos, coincide con el capitán del equipo (o se hace coincidir).

Los líderes formales tienen una serie de responsabilidades que los diferencian de los líderes informales (Carron, 1988). Al ser prescritos por el grupo u organización, deben asegurar que las demandas de la organización se satisfagan, con el objetivo de que el grupo sea efectivo en la obtención de metas propuestas por la organización. También deben asegurar que las necesidades y aspiraciones de los miembros del grupo son satisfechas. Cuando los miembros del grupo se sienten satisfechos y el equipo tiene éxito, el líder formal de un equipo deportivo (entiéndase, el entrenador) es considerado como un *líder efectivo*.

Una de las clasificaciones más conocidas es la que surgió de las investigaciones llevadas a cabo por Lewin en los años 30. Las teorías psicosociales de liderazgo pretendían ser aplicables al conjunto de las realidades grupales donde tuviera lugar el proceso de liderazgo, mientras que las teorías desarrolladas en el ámbito organizacional tenían unos objetivos más modestos, al pretender ser aplicables tan sólo al ámbito de las organizaciones. Lewin llevó a cabo una serie de investigaciones en las que demostraba la realidad psicológica de los grupos sociales y la supremacía del líder democrático (Lewin, Lippitt y White, 1939). Y todo ello en una época en la que en Europa los líderes autoritarios ocupaban buena parte de los gobiernos europeos. Lewin diferenció tres tipos de líderes:

1. **Autoritario**. Este tipo de líder es el único del grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder autoritario no son conocidos por el resto del

grupo y la comunicación es unidireccional: del líder al subordinado. Para Lewin, las características del líder autoritario serían las siguientes:

\*Determinación total de las políticas a seguir.

\*Técnicas y actividades de trabajo dictadas por la autoridad.

\*Determinación del trabajo o tarea particular y del compañero de trabajo.

\*Tendencia a ser personal en las alabanzas y críticas del trabajo, permaneciendo alejado de la participación activa en el grupo, excepto cuando hace demostraciones.

2. **Democrático**. El líder democrático toma decisiones tras potenciar la discusión en el grupo, recibiendo de buen agrado las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias alternativas entre las que el grupo debe elegir. Las características esenciales del líder democrático serían las siguientes:

\*Todas las políticas son asuntos de discusión del grupo y la decisión es alentada y asistida por el líder.

\*Durante el período de discusión, se adquiere una perspectiva adecuada del trabajo.

\*El líder diseña los pasos generales hacia el objetivo y cuando requiere asistencia técnica, sugiere las posibles alternativas que se pueden elegir.

\*Los miembros son libres para trabajar con quien ellos escojan y la división del trabajo se deja al criterio del grupo.

\*El líder es objetivo, esto es, se basa en los hechos, tanto en sus alabanzas como en sus críticas.

3. **Laissez Fair** o **Dejar hacer**. El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo y se limita a aportar los medios necesarios. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo con este tipo de líder gozan de completa libertad y cuentan con su

apoyo sólo si se lo solicitan. Las características del líder *dejar hacer* serían:

\*Libertad completa de decisión para el grupo y cada uno de sus miembros.

\*El líder aporta el material necesario para que el grupo realice la tarea que se le ha encomendado. Proporciona información cuando se le pide y no participa en la discusión ni en la ejecución del trabajo.

\*No intenta regular ni reglar el curso de acción que tiene lugar en el grupo.

Son muchas las opiniones que se han vertido sobre la efectividad de estos tipos de liderazgo. El propio Lewin realizó investigaciones para demostrar la superioridad de los líderes democráticos. Los niños que participaron en el experimento mostraban diversos patrones de conducta en función del estilo de liderazgo utilizado por la persona adulta que ejecutaba el rol de líder. En relación a la efectividad de cada uno de los estilos de liderazgo, Abric (1986) concretiza las peculiaridades de cada uno de ellos de la forma siguiente:

El **líder autoritario** genera comportamientos de apatía y agresividad. Provoca un clima socioafectivo negativo, cohesión débil y tensiones internas que favorecen la aparición de subgrupos. La agresividad que genera el líder es desviada por parte de los miembros del grupo hacia otros miembros del grupo o hacia el exterior, provocando la aparición de *chivos expiatorios*. En cuanto al trabajo, el rendimiento es bueno cuando él líder está presente, pero decrece rápidamente en ausencia del mismo.

El **líder democrático** provoca un elevado rendimiento en el grupo, que no decrece ante la ausencia del líder. Los miembros del grupo se encuentran satisfechos, dándose un clima socioafectivo positivo y tiene lugar una elevada cohesión. La tensión que genera el líder se expresa de forma abierta, lo que provoca la ausencia de tensiones internas no resueltas.

El peor rendimiento acontece en los grupos en los que el liderazgo es del tipo **dejar hacer**. El bajo nivel de rendimiento es independiente de la presencia o ausencia del líder. Los grupos con líderes "dejar hacer" pueden calificarse de activos improductivos. El clima emocional es muy negativo, el nivel de satisfacción y la cohesión son muy bajos, teniendo lugar con mucha frecuencia comportamientos agresivos hacia los demás y la aparición de *chivos expiatorios*.

Otra clasificación de liderazgo es la que diferencia entre **los líderes transaccionales** y **los líderes transformacionales** (Bass, 1985). El líder transaccional tiene lugar al producirse una transacción entre el líder y sus seguidores. Los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder, mientras que éste proporciona recursos considerados como válidos para el grupo. Es el tipo de líder más característico en los grupos pequeños y en las organizaciones. Surge tras la diferenciación interna del grupo: habría personas dentro del mismo que colaboran más eficazmente para obtener los objetivos grupales, por lo que adquieren mayor prestigio e influencia.

La teoría de Hollander del *crédito idiosincrásico* encajaría perfectamente para explicar los líderes transaccionales (Hollander y Julian, 1970). Hollander asumió los planteamientos de las teorías del *intercambio social* desde la óptica de la influencia social. El liderazgo se concibe como una relación de influencia entre dos o más personas interdependientes para la consecución de metas comunes. Además implicaría una *transacción* entre el líder y sus seguidores. El líder proporcionaría los recursos necesarios para la consecución de las metas, y a cambio sus seguidores le ofrecen la oportunidad de disponer y acumular más poder e influencia. Los líderes influirían a sus seguidores estructurando el grupo y contribuyendo al desarrollo de las normas grupales y contribuyendo a su satisfacción. Mientras que los seguidores influirían a sus líderes, concediéndoles mayor estatus, mayor capacidad para influirles y mayor libertad para ser innovadores.

La teoría de Hollander también pretende explicar el procedimiento a través del cual los líderes podrían introducir determinados **cambios e innovaciones**. En un primer lugar, deberían conformarse plenamente a las normas del grupo y mostrar su interés y eficacia por la consecución de metas grupales. Sólo así sus seguidores estarían dispuestos a proporcionarles una serie de *créditos* y con ellos la legitimidad para poder desviarse de las normas e introducir modificaciones a las mismas.

El segundo tipo de liderazgo considerado por Bass (1985) es el **transformacional** o **carismático**. En los últimos años el líder transformacional ha sido rescatado de su *halo de misterio* y se ha comenzado a tratar como un fenómeno común y general, que puede producirse en cualquier tipo de grupo y organización social. Conger (1989), tras analizar tanto a ciertos líderes carismáticos como a sus seguidores, concluyó afirmando que las principales acciones que el líder puede ejercer para ser percibido así por sus seguidores serían las siguientes:

\*Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo.

\*Propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a los seguidores.

\*El uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir este cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Al comparar ambos tipos de liderazgo, Bass (1985) encuentra que, a diferencia de los líderes transaccionales, los líderes transformacionales tienen la capacidad de cambiar la escala de valores, las actitudes y las creencias de sus seguidores.

Otro tipo de liderazgo sería el denominado **superliderazgo** (Sims y Lorenzi, 1992). En palabras de García (1999), "el superliderazgo va más allá que el líder transformacional. No sólo busca potenciar al máximo las capacidades de los seguidores, sino que tiene por objetivo convertirlos en autolíderes, de tal modo que adquieren la responsabilidad de motivarse y dirigir sus propios comportamientos" (p. 317). El superliderazgo busca el desarrollo autónomo de sus seguidores, para que éstos sepan dirigirse a sí mismos de forma individual y como grupo. Se convierte en un asesor, formador y estratega del grupo que busca la autonomía y dependencia.

### Aproximaciones teóricas al liderazgo en grupos deportivos

La psicología social ha desarrollado numerosos

modelos y teorías para explicar el liderazgo (Hollander, 1985). La psicología de las organizaciones también han desarrollado modelos para explicar el liderazgo en las organizaciones (Smith y Peterson, 1988). La psicología del deporte ha recibido la influencia de estos modelos sobre el liderazgo, como también ha desarrollado modelos genuinos que enriquecen la panorámica actual de la comprensión psicosocial del proceso del liderazgo (Carron, 1988; Chelladurai, 1990). No son muchas las aportaciones teóricas que se han llevado a cabo (Murray, 1991) para intentar comprender una realidad tan compleja y que tiene tanta incidencia en el rendimiento de los deportistas. Ya que si el entrenador ha de convertirse en un líder efectivo para con su grupo deportivo, el rendimiento de los atletas depende, en parte, de las instrucciones que proporcione el entrenador a cada uno de los miembros del grupo deportivo. El entrenador, por tanto, debe actuar como líder, debe guiar y conducir al equipo y a los deportistas hacia la consecución de objetivos establecidos. Un buen entrenador debe ayudar a los deportistas a superar las distintas barreras psicológicas con la finalidad de conseguir un mejor rendimiento (Balaguer, 1994).

Carron (1988) expone, basándose en Behling y Schriesheim (1976), una tipología de las teorías de los líderes aplicadas al ámbito deportivo (véase cuadro 2). Carron resalta las principales aportaciones teóricas pertinentes para la psicología del deporte. Veámosla a continuación.

**Cuadro 2.** Fuente: Carron (1988; p. 134). Tipología de las teorías de los líderes en situaciones deportivas (Behling y Schriesheim, 1976).

	RASGOS	CONDUCTAS
<b>UNIVERSAL</b>	<i>RASGOS UNIVERSALES</i> La descripción de los rasgos de personalidad de los entrenadores	<i>CONDUCTAS UNIVERSALES</i> El sistema de evaluación de la conducta de los entrenadores
<b>SITUACIONAL</b>	<i>RASGOS SITUACIONALES</i> El modelo de contingencia de liderazgo	<i>CONDUCTAS SITUACIONALES</i> El modelo multidimensional de liderazgo

### Rasgos universales de liderazgo para el deporte

Los primeros modelos y aproximaciones que pretendieron explicar el liderazgo asumieron este enfoque. El liderazgo se daría por las cualidades innatas que poseen los líderes, que serían distintas y superiores a la de los seguidores. Por ello, *la Teoría del Gran Hombre* (versión fuerte de la teoría) y *la Teoría de los Rasgos* (versión débil) pretendieron hallar cuáles serían las cualidades universales que convertirían a una persona en líder. Los resultados no fueron los esperados (García, 1999). Tras analizarse un elevado número de rasgos, no se determinaba con

claridad y precisión los rasgos definitivos. Estos modelos no tuvieron éxito, entre otras razones, porque partían con toda una serie de limitaciones teóricas y metodológicas que los llevaron a un callejón sin salida (House y Aditya, 1997). Estas eran:

- a) Escaso desarrollo teórico de la psicología de la personalidad.
- b) No había apenas instrumentos adecuados de medida.
- c) Falta de consideración de los factores situacionales.

d) Utilización de muestras no adecuadas de líderes.

Estas limitaciones hicieron que estos enfoques se abandonaran de forma paulatina. Pero a partir de los años 70, resurgió la investigación sobre los rasgos de liderazgo. Partiendo de un marco teórico más actualizado, en el que tiene lugar la consideración de los factores situacionales, se han formulado alguna que otra propuesta sobre algunos rasgos relativamente universales de los líderes (Bass, 1990; Kippatrick y Locke, 1991). Estos serían:

- \* Motivación de logro.
- \* Motivación para influir en los demás.
- \* Conocimientos relevantes y necesarios para el funcionamiento del grupo.
- \* Competición cognitiva.
- \* Competición social.
- \* Autoconfianza en sus propias competencias.
- \* Flexibilidad: capacidad de adoptar su comportamiento a diferentes situaciones y seguidores.
- \* Etc.

Estos rasgos son de carácter general y no son del todo concluyentes a la hora de quedar establecidos como rasgos universales que se dan en todas las situaciones y tipos de liderazgo. Este no sólo depende de las características del líder, sino de la interacción entre el líder y sus seguidores, así como de los factores intra e intergrupales que pueden incidir en el desarrollo del liderazgo.

En el ámbito deportivo se hicieron intentos para identificar a entrenadores de prestigio según la perspectiva de la teoría de rasgos (Ogilvie y Tutko, 1966; 1970). Se obtuvo que los entrenadores típicos fueran mentalmente fuertes, autoritarios, dispuestos a soportar la presión de los seguidores y los medios de comunicación, emocionalmente maduros, independientes con respecto a sus opiniones y realistas en sus perspectivas. No obstante, tales estudios no aportaban pruebas concluyentes que respaldarían dicho perfil.

Weinberg y Gould (1996), al final del capítulo de su manual que trata del liderazgo, describen los *cuatro componentes esenciales del liderazgo eficaz*. Nos recuerdan que los rasgos personales de los líderes por sí solos no explicarían el liderazgo, aunque ello no

impediría que se hayan detectado algunos componentes comunes y permanentes en las investigaciones sobre los líderes efectivos, que, desde un enfoque interaccional, serían los siguientes:

a) **Cualidades de los líderes efectivos.**

Aunque no hay un conjunto nítido de rasgos esenciales de personalidad que garanticen la futura condición de líder de un individuo, los líderes con éxito parece que tienen en común las siguientes cualidades: inteligencia, firmeza, empatía, motivación intrínseca, flexibilidad, ambición, autoconfianza y optimismo (Martens, 1987). Estas serían cualidades *necesarias* pero no *suficientes* para llegar a ser un buen líder. Se ha de considerar también los miembros del grupo y la situación.

b) **Estilo de liderazgo.**

Un entrenador democrático está centrado más en el deportista, es cooperativo y está orientado hacia la relación. Por su parte, un entrenador autoritario por lo general está orientado hacia la tarea y la victoria y es muy organizado. Un mismo entrenador puede utilizar ambos estilos de liderazgo (Blake y Mouton, 1964). La cuestión radica en saber cuándo es mejor adoptar uno u otro estilo de liderazgo, siendo lo que más influye los factores situacionales y las características de los miembros.

c) **Factores situacionales.**

Para que un líder sea eficaz debe ser sensible a la situación y a sus seguidores. Según Martens (1987), un líder eficaz en el ámbito deportivo debe conjugar ciertos factores situacionales, tales como que el deporte sea en equipo o individual, el tamaño del grupo, el tiempo disponible, el número de ayudantes, etc.

d) **Características de los miembros.**

Las características de los seguidores también son importantes a la hora de determinar la eficacia del liderazgo.

**Conductas universales de Liderazgo en el deporte**

Carron (1988) resalta que otros modelos sobre el liderazgo deportivo se han basado en los modelos conductuales. Las teorías conductuales ponen el énfasis en lo que los diferentes líderes hacen, es decir, en el modo en el que se comportan. De hecho, los conductistas sostenían que se podía enseñar a cualquiera a convertirse en un líder con el aprendizaje de las conductas de los líderes efectivos. El método para llegar a determinar los estilos de liderazgo fue básicamente el mismo: se le preguntaba mediante cuestionarios a los miembros de una organización los comportamientos que los líderes más efectivos habían llevado a cabo (véanse estudios de la Universidad de Ohio, de la Universidad de Michigan y los estudios de



Blake y Mouton (1964) entre otros). Las respuestas proporcionadas a los cuestionarios eran sometidas a análisis factoriales y se determinaban los distintos estilos de liderazgo más comunes. Aunque cada grupo de investigación utilizaba una terminología específica y había ciertas diferencias conceptuales, la mayor parte de los trabajos detectaban cuatro estilos básicos de liderazgo:

1. **Interés por la tarea.** El líder fomenta altos niveles de productividad, organización y define las actividades del grupo.

2. **Interés por las personas.** El líder se preocupa por las necesidades, intereses, etc., de los demás miembros del grupo.

3. **Liderazgo directivo.** El líder toma todas las decisiones que afectan al funcionamiento del grupo y espera que los demás miembros sigan sus instrucciones.

4. **Liderazgo participativo.** El líder comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones que afectan al funcionamiento del grupo.

En el ámbito deportivo, los entrenadores deben tratar tanto de las relaciones interpersonales como proporcionar dirección, objetivos y estructura a su equipo. Los psicólogos del deporte han analizado las conductas del entrenamiento de entrenadores considerados como eficaces para determinar las pautas o directrices para formar a futuros entrenadores. Con este fin se creó el *Sistema de Evaluación de Conductas de Entrenamiento* (CBAS-*Coaching Behavior Assessment System*) (Smith, Smoll y Hunt, 1977; Smoll, Smith, Curtis y Hunt, 1978), para codificar y analizar las conductas de entrenadores en entornos naturales. Identifica doce conductas consideradas como típicas en una situación deportiva, con lo que se puede registrar tales conductas y evaluar su frecuencia. Las doce conductas del CBAS se dividen en dos categorías: conductas reactivas y conductas espontáneas. Las conductas reactivas son *una respuesta a algo que el deportista ha hecho*. Las conductas espontáneas son *iniciadas por el entrenador*. La categoría de las conductas reactivas se dividen, a su vez, en tres subcategorías:

1. Reacciones que indican que el entrenador ve como deseable la conducta del deportista.

2. Reacciones que indican que el entrenador ve como un error la conducta del deportista.

3. Reacciones que indican que el entrenador ve como una mala acción la conducta del deportista.

Las conductas espontáneas del entrenador se dividen a su vez en dos subcategorías: las relacionadas con el deporte y las no relacionadas con el deporte.

### **La aproximación de rasgos situacionales al liderazgo**

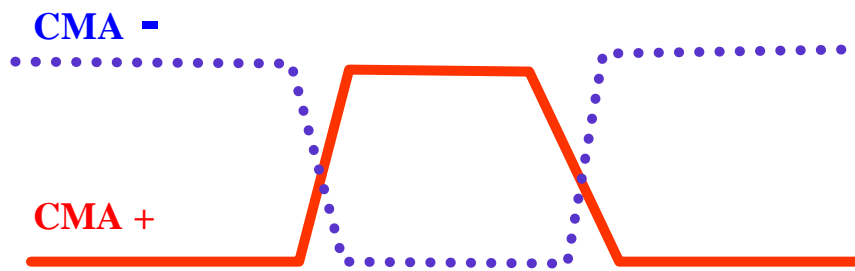
Los modelos de contingencia (véase García, 1999) parten de considerar que es impropio analizar el liderazgo sin considerar el contexto en el que tiene lugar, por lo que se dedican los investigadores de esta orientación a estudiar las relaciones entre los estilos de liderazgo y las situaciones. Con estos modelos se pone en interacción los distintos estilos de liderazgo y las situaciones en las que éste se ejerce. Estas teorías tienen importantes consecuencias para el liderazgo efectivo en el ámbito deportivo (Weinberg y Gould, 1996), tales como:

1. No existiría un conjunto de conductas que garanticen el liderazgo efectivo.

2. El liderazgo efectivo responde a la situación específica. En función de las situaciones hay líderes más eficaces que otros. Por ejemplo, hay entrenadores que pueden funcionar mejor en unos equipos y mal en otros.

3. Es posible modificar los estilos de liderazgo.

Son muchas las teorías que se han desarrollado desde esta orientación. A título de ejemplo, se puede citar la teoría de Fiedler (1967), que diferenciaba entre los líderes orientados a la relación y los líderes orientados hacia la tarea. **Los líderes orientados a la relación** desarrollaban relaciones interpersonales, mantienen buena comunicación y cuidan las interacciones sociales positivas. Por otra parte, **los líderes orientados a la tarea** se dedican principalmente a la ejecución del trabajo y a conseguir los objetivos marcados. Según Fiedler, la mayor o menor eficacia del tipo de liderazgo estaría en función de la situación. En situaciones muy favorables o muy desfavorables un líder orientado a la tarea sería más eficaz. Por contra, en condiciones moderadamente favorables la eficacia sería mayor cuando el liderazgo se orienta hacia la relación.



**Cuadro 3.** Representación del modelo de contingencia de Fiedler. Fuente: F.E. Fiedler (1978). Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership. In B. King, S. Streufert y F.E. Fiedler, *Managerial Control and Organizational Democracy* (pp.114). New York: Jhon Wiley & Sons.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
<b>CONTROL SITUACION</b>	CONTROL ALTO			CONTROL MODERADO			CONTROL BAJO	
<b>RELACIÓN LIDER-MIEMBRO</b>	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE	DEFICIENTE
<b>ESTRUCTURA TAREA</b>	ESTRUC-TURADO		NO ESTRUCTURADO		ESTRUC-TURADO		NO ESTRUCTURADO	
<b>PODER POSICIÓN</b>	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL	FUERTE	DÉBIL

- Las **relaciones líder- miembro** reflejan la medida en que el líder cuenta con el apoyo, la lealtad y la confianza del grupo de trabajo. Esta dimensión es el componente más importante del control de la situación. Unas buenas relaciones entre el líder y los miembros indican que el líder puede depender del grupo, asegurándose así de que el grupo de trabajo tratará de cumplir las metas y objetivos que el líder les ha marcado.
- La **estructura de la tarea** se refiere a la cantidad de estructura contenida en las tareas que lleva a cabo el grupo de trabajo. Por ejemplo, una oposición directiva contiene menos estructura que el puesto de trabajo de un cajero de banco. Dado que siempre existen directrices que señalan cómo deben llevarse a cabo las

tareas estructuradas, el líder ejerce un mayor control e influencia sobre los empleados que realizan dichas tareas. Esta dimensión es el segundo componente del control de la situación en orden de importancia.

- El **poder de posición** se refiere al grado de poder que tiene el líder para recompensar, castigar u obtener de cualquier otro modo la obediencia de los empleados.

Aplicado al ámbito deportivo (Weinberg y Gould, 1996), habría que decir que a los deportistas muy habilidosos, al estar muy orientados hacia la tarea, sería más efectivo que el líder se centrara en la relación. Por contra, los deportistas con un nivel inferior de destrezas necesitan líderes más directivos y más centrados en la

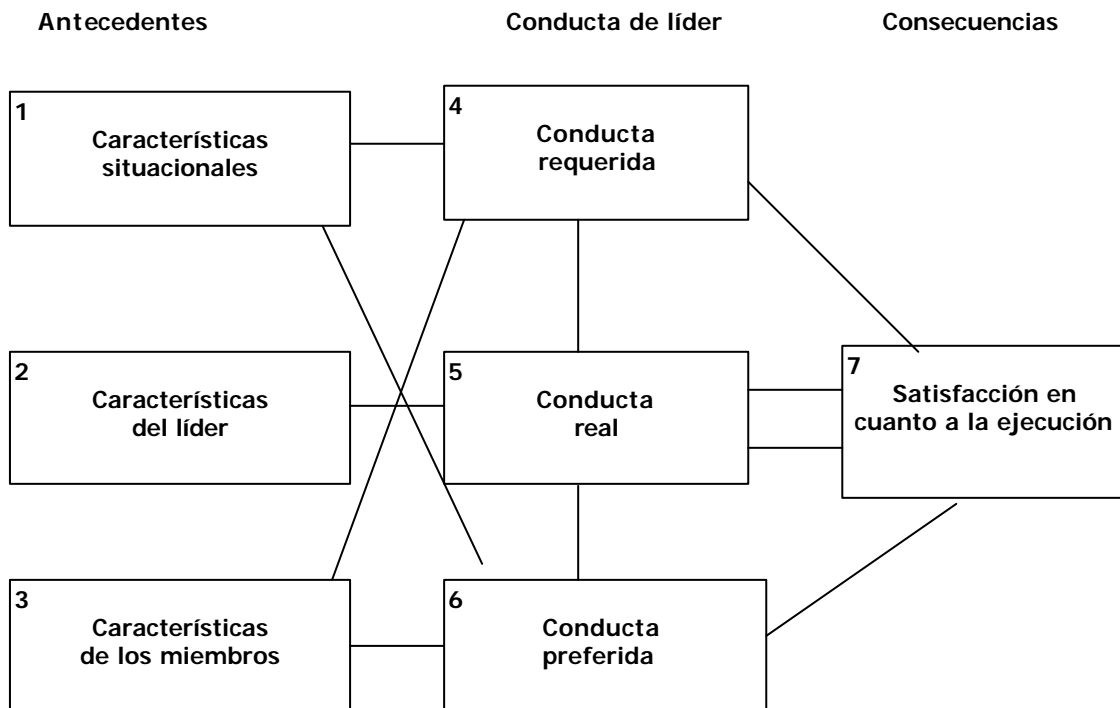
tarea. En definitiva, habría que determinar qué tipo de líder o entrenador sería más eficaz en función de la situación en la que se encuentre cada equipo y cada jugador.

**La aproximación de la conducta situacional al liderazgo**

En la clasificación presentada por Carron

(1988), el último apartado lo deja para el *Modelo Multidimensional de Liderazgo*, desarrollado por Chelladurai (1990), modelo desarrollado específicamente para el ámbito deportivo. Chelladurai conceptualiza el liderazgo como un proceso interaccional, al considerar que la efectividad del liderazgo está asociada a las características situacionales tanto del líder como de los integrantes del grupo. Por lo tanto, el liderazgo efectivo varía en función de las características de los deportistas y de las limitaciones de la situación (véase gráfica 1).

**Grafica 1.** Modelo Multidimensional de Liderazgo en los deportes. Fuente: Chelladurai (1990).



El modelo de Chelladurai presenta tres aspectos de la conducta del líder o entrenador:

1. La conducta *requerida* del líder: es la conducta que se espera que llevará a cabo.
2. La conducta *real* del líder: es la conducta que se espera que el líder o entrenador lleva a cabo de hecho. Esta conducta es la que perciben los deportistas de su entrenador. No suele coincidir lo que perciben los deportistas con lo que el entrenador percibe de sí mismo.
3. La conducta *preferida* del líder: hace referencia a las preferencias de los deportistas y está en función de las

características de la situación y de los deportistas.

El presupuesto más importante del modelo de Chelladurai es que el grado de congruencia entre los tres aspectos de la conducta del líder es la condición necesaria más importante y se relaciona de forma positiva con el rendimiento y la satisfacción de los miembros del equipo. Es decir, cualquier entrenador si quiere ser efectivo debe intentar adecuar su conducta real de liderazgo a las preferencias de los deportistas y a los requerimientos de la situación.

Estos aspectos de la conducta del líder están afectados por una serie de **antecedentes** y **consecuentes**. Dentro de los antecedentes, Chelladurai resalta:

a) **Las características de la situación:** tipo de deporte (individual *versus* de equipo), tiempo disponible para decidir, historia del grupo, el poder del entrenador, el tamaño del grupo, etc.

b) **Las características del líder/entrenador.** Como ya se vio en el punto 4.1. es difícil determinar las características universales de los líderes, pero *grosso modo* se pueden perfilar de forma vaga algunas características necesarias pero no suficientes como serían la inteligencia, la asertividad, la persuasión, flexibilidad, etc.

c) **Las características de los miembros/deportistas.** Aspectos como el sexo, la experiencia, el nivel deportivo, la motivación, la percepción de competencia, etc., de los deportistas pueden influir en el liderazgo del entrenador.

La interacción de los tres antecedentes con los de la conducta del líder ofrece como resultado las consecuencias del liderazgo. Chelladurai considera al rendimiento y a la satisfacción como los dos máximos exponentes de la consecuencia del liderazgo. El **rendimiento** podría ser medido utilizando distintas medidas (por ejemplo, porcentaje de victorias/derrotas del equipo, cantidad de tiempo jugado/estatus del jugador titular, etc.). Y la **satisfacción** haría referencia al grado de aprobación de los deportistas de los distintos aspectos del liderazgo y de los resultados obtenidos por el equipo en un período de tiempo determinado. Según Chelladurai (1984), el grado de satisfacción de los deportistas es mayor cuando los entrenadores muestran conductas de *feedback* positivo, apoyo social, entrenamiento, instrucción y conducta democrática.

El propio Chelladurai desarrolló *la Escala de Liderazgo para Deportes* (Chelladurai y Saleh, 1980) para medir el liderazgo utilizado por los entrenadores. Consta de 40 ítems, que hacen referencia a cinco dimensiones que definen la conducta del líder deportivo: un factor orientado a la tarea, dos factores relacionados con los estilos de dirección y dos factores motivacionales (véase la adaptación realizada por Crespo, Balaguer y Atienza, 19).

### Otros enfoques sobre liderazgo en el deporte

Aparte del Modelo Multidimensional de Liderazgo de Chelladurai (1978), que es la propuesta teórica más estudiada sobre el tema, existen dos enfoques que han sido utilizados asiduamente en las investigaciones sobre liderazgo en deporte. Estos dos enfoques son: los estudios realizados por Smith y colaboradores (1977) sobre la conducta de los

entrenadores deportivos, y la orientación sobre los estilos de toma de decisión por parte de los entrenadores, estudio realizado por Chelladurai & Haggerty (1978).

Estos primeros estudios están basados en el instrumento *CBAS (Coaching Behavior Assessment System)*. Sistema para evaluar las conductas del entrenador), pretenden llevar a cabo un inventario de las conductas del entrenador para más tarde desarrollar programas de educación de entrenadores.

Por otra parte los estudios realizados por Chelladurai & Haggerty aplican al deporte el Modelo Normativo de Toma de Decisiones de Vroom y Yetton (1973). Se trata de presentar una serie de situaciones-tipo con determinados condicionantes en los que los atletas y entrenadores tienen que indicar el estilo de liderazgo preferido. El líder ha de tomar decisiones influido por una serie de características de la situación como el tiempo, la información, etc. Además el líder puede adoptar cuatro estilos de decisión; autocrático, participativo, delegativo y consultivo.

### Un nuevo enfoque de la sociometría: la sociometría conductual<sup>2</sup>

Una posibilidad de estudiar el liderazgo es a través del uso de la metodología observacional con el criterio sociométrico de Moreno (1934). Así eliminamos los problemas derivados del uso de los cuestionarios, como son, especialmente la deseabilidad social.

A pesar de que el juego imponga, en cierta medida, redes de comunicación (según la posición ocupada por los jugadores sobre el terreno de juego), Vos y Brinkman (1974, tomado de Chappuis y Thomas, 1988) afirman que la relación establecida por los jugadores en el juego no tiene que ver tanto con la relación estratégica requerida, como con la afectividad o cohesión que tengan los jugadores entre sí, de tal forma que los jugadores "*pasan con mayor frecuencia la pelota a los compañeros de equipo por los que sienten simpatía*". Algunos entrenadores y preparadores ignoran a menudo que los factores subjetivos representan verdaderas fuerzas organizadoras del espacio individual y colectivo. La estructura del grupo, la cohesión del equipo o el liderazgo no proviene tan sólo de la integración de las fuerzas técnicas y físicas; depende también del equilibrio de las corrientes afectivas que acercan o distancian a los jugadores. Esta afectividad

<sup>2</sup> Este trabajo fue publicado por Antonio Hernández Mendo, Susana González Villena, María Amalia Ortega García, José Ortega Orozco y Rosa Rondán Roldán (1999). La sociometría y los mapas conductuales en el baloncesto. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 16, octubre 1999 <http://www.efdeportes.com/efd16/sociom.htm/> [Consulta: 2 noviembre 1999]

implícita en las relaciones humanas caracteriza el acoplamiento o disgregación de los jugadores de un equipo (Klein & Christiansen, 1969).

De acuerdo con lo anterior, el presente estudio se enmarca dentro de la sociometría conductual y del diseño de mapas conductuales (Anguera, 1987). El SOC-IS (Santoyo, 1988), estrategia alternativa a los tests sociométricos de Moreno (1954), permite la obtención de información de las interacciones sociales en el ámbito natural, determinando su dirección e identificando los agentes sociales implicados.

El propósito del trabajo es conocer las direcciones de las interacciones sociales en un equipo de baloncesto de la Liga ACB, UNICAJA-Málaga. Para ello, se ha aplicado el SOC-IS al contexto deportivo y diseñado un mapa socioconductual.

La Sociometría tradicional, ha permitido el estudio de las relaciones interpersonales intragrupos haciendo uso de las técnicas de nominación, en donde se analiza el juicio o la elección social de cada integrante del grupo. En este proceso de elección se les pide a los sujetos que señalen quiénes son sus mejores amigos, con quiénes les gustaría trabajar, con quiénes no les gustaría hacerlo, etc. La información que se obtiene, permite conocer la afinidad que hay entre ellos, es decir, la atracción o el rechazo.

Las técnicas tradicionales de nominación de la sociometría, aunque nos revela la estructura del grupo, las conexiones percibidas por sus integrantes e incluso el status de los miembros dentro del grupo, tiene un valor muy limitado (Santoyo, 1994), pues:

1. No detecta las diferentes modalidades de relación dentro de una red social.
2. No da información sobre la estabilidad de las relaciones dentro de la misma a lo largo del tiempo.
3. No detecta las variables situacionales, ni como el medio ambiente social contribuye a mantener esa estabilidad.
4. Tampoco cómo se estructuran esas relaciones y los mecanismos de control dentro del grupo.

Para superar los problemas metodológicos de la sociometría tradicional, Santoyo y Espinosa (1987, 1988) proponen una estrategia alternativa, el SOC-IS. El SOC-IS, o sistema de observación conductual de las interacciones sociales, permite obtener la información de las interacciones sociales en el ámbito natural, determinando su dirección e identificando los agentes sociales implicados. Esta información es indispensable

para la comprensión de los mecanismos de control mutuo, de elección interpersonal, de preferencia social (Santoyo y Espinosa, 1988, Santoyo, Espinosa y Bachá, 1994), y crítica para la construcción de una red social (Santoyo, 1994).

Esta herramienta considera la emisión de las conductas (verbal y física) hacia otros agentes sociales (emisión social), además de las emisiones sociales que otros dirigen al sujeto (recepción social). La dirección de las emisiones o recepciones puede verse representado gráficamente gracias a los mapas sociocéntricos. En este sentido, pueden distinguirse dos modalidades, el mapa sociocéntrico de emisiones, representa los agentes sociales que elige con mayor frecuencia el sujeto focal, y el mapa sociocéntrico de recepciones, constituye la representación del valor del sujeto focal como estímulo social o de la frecuencia con la cual el sujeto es elegido por sus compañeros (Santoyo, 1994).

Las áreas de aplicación han sido en torno al ámbito pre y escolar, identificando así niños autistas, agresivos, etc., también en instituciones clínicas, penitenciarias o laborales. En ninguna ocasión ha sido aplicado al contexto deportivo.

El propósito del trabajo es conocer las direcciones de las interacciones sociales en un equipo de baloncesto de la Liga ACB, UNICAJA-Málaga. Para ello, se ha aplicado el SOC-IS al contexto deportivo y diseñado un mapa socioconductual. En este trabajo se presentan los resultados.

## **Método**

### **Sujetos**

Los datos sociocéntricos fueron recogidos a partir de tres encuentros a nivel de entrenamiento de un equipo de la Liga ACB, UNICAJA-Málaga, grabados previamente en soporte audiovisual. Los sujetos que intervinieron fueron un total de 11.

### **Material**

El material utilizado en el presente estudio ha sido, para la grabación, una cámara de vídeo, un magnetoscopio con sistema VHS y una televisión. Para el análisis se ha utilizado el programa SDIS-GSQ (Bakeman y Quera, 1995).

### **Procedimiento**

El procedimiento para la recogida de datos ha sido el siguiente:

En primer lugar, se procedió a grabar tres entrenamientos en el contexto natural donde se desarrollan (Pabellón Ciudad Jardín). Cada sesión tuvo una duración de 15 minutos. Los jugadores del equipo se repartieron en dos grupos<sup>3</sup>.

A continuación se identificó las direcciones de las interacciones sociales, mediante la observación conductual de los entrenamientos, y teniendo en cuenta la trayectoria del móvil o balón. De este modo, se pudo conocer qué agentes sociales o jugadores elegían con mayor frecuencia el/los sujeto/s focales

(emisiones) y además la frecuencia con la que el sujeto fue elegido por sus compañeros (recepciones).

Con estos datos se construyó la matriz sociocéntrica, donde en cada una de las filas son las emisiones que realiza cada sujeto, mientras que en las columnas se sitúan las recepciones de dichos sujetos.

Con la información de la matriz se pudo calcular un índice de interacción. Estos valores permitieron la realización de un mapa sociocéntrico de emisiones y otro de recepciones.

---

<sup>3</sup> Un grupo estaba formado por Nacho Rodríguez-Base(1), Kenny Miller-Pivot(3), Sergei Babkok-Alero(6), David Wood-Pivot(9) y Daniel Romero-Alero(10). El otro estaba compuesto por Alejandro Alba-Base(4), Manolo Pérez-Alero(5), David Gil-Alero(7), Ricardo Guillén-Pivot(8) y Ray Smith-Pivot(11). Gabi-Ruiz-Alero(2), juega en ambos equipos debido a las bajas del 11 en los dos primeros y del 6 en el tercero.

**Resultados**

Ha continuación aparece una tabla donde se recoge la matriz de emisiones y recepciones. En esta

matriz se recogen las frecuencias absolutas de cada una de las emisiones y recepciones en la matriz sociocéntrica (Tabla 1).

**Tabla 1.** Matriz sociocéntrica de frecuencias absolutas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Tot
1	-	9	8	6	1	10	-	2	20	17	-	73
2	5	-	4	8	3	0	0	6	4	0	1	31
3	7	2	-	1	0	1	-	0	2	1	-	14
4	3	4	1	-	7	-	5	9	-	0	3	32
5	0	1	0	3	-	-	1	1	-	0	3	9
6	8	1	2	-	-	-	1	0	6	4	-	22
7	-	7	-	7	5	3	-	9	1	3	3	38
8	5	4	0	5	2	0	5	-	1	2	0	24
9	6	2	2	-	-	6	0	3	-	5	-	24
10	5	2	4	0	1	3	0	3	8	-	-	26
11	-	2	-	3	1	-	2	2	-	-	-	10
Tot	39	34	21	33	20	23	14	35	42	32	10	303

A partir de estos datos se calculó el índice de interacción:

$$\frac{N^{\circ} \text{ sesiones}}{\text{Tiempo} - \text{total}} \times \frac{\text{Frecuencia} - \text{absoluta}}{N^{\circ} \text{ total} - \text{de} - \text{int} \text{ eracciones}}$$

A la matriz sociocéntrica anterior se le aplicó el cálculo, sobre las frecuencias absolutas, del índice anterior. Los resultados se presentan en la tabla 2.

Estos resultados son asimilables a frecuencias relativas en las que se han tenido en cuenta las modificaciones por tiempo y sesiones jugadas.

**Tabla 2.** Matriz sociocéntrica con el valor del índice de interacción.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Totales
1	-	0.2 ñ	0.29 ñ	0.044	0.007	0.15 ñ	0	0.015	0.59* ñ	0.38* ñ	0	1.68*
2	0.18* ñ	-	0.26* ñ	0.11 ñ	0.067	0	0	0.044	0.059	0	0.007	0.73
3	0.26* ñ	0.047	-	0.007	0	0.015	0	0	0.06*	0.022	0	0.41
4	0.022	0.088	0.007	-	0.26* ñ	0	0.147 ñ	0.2* ñ	0	0	0.044 ñ	0.77
5	0	0.022	0	0.011	-	0	0.03*	0.022	0	0	0.04* ñ	0.13
6	0.12*	0.007	0.029	0	0	-	0.029	0	0.13*	0.059	0	0.37
7	0	0.103 ñ	0	0.21* ñ	0.147 ñ	0.022	-	0.26* ñ	0.007	0.044	0.044 ñ	0.84*
8	0.037	0.029	0	0.11* ñ	0.044	0	0.15* ñ	-	0.015	0.044	0	0.43
9	0.18* ñ	0.029	0.059	0	0	0.132 ñ	0	0.044	-	0.15* ñ	0	0.59
10	0.11*	0.015	0.088	0	0.007	0.044	0	0.066	0.24* ñ	-	0	0.57
11	0	0.015	0	0.04*	0.015	0	0.03*	0.015	0	0	-	0.12
Totales	0.91 ñ	0.56	0.73	0.53	0.55	0.36	0.39	0.67	1.10 ñ	0.70	0.14	6.64

A continuación se representan gráficamente los mapas socioconductuales de emisiones y recepciones donde se incluyen sólo los valores más altos y vienen representados, con \* para las emisiones y ñ para las recepciones, en la tabla 2.

Gráfico 1. Mapa sociocéntrico de emisiones

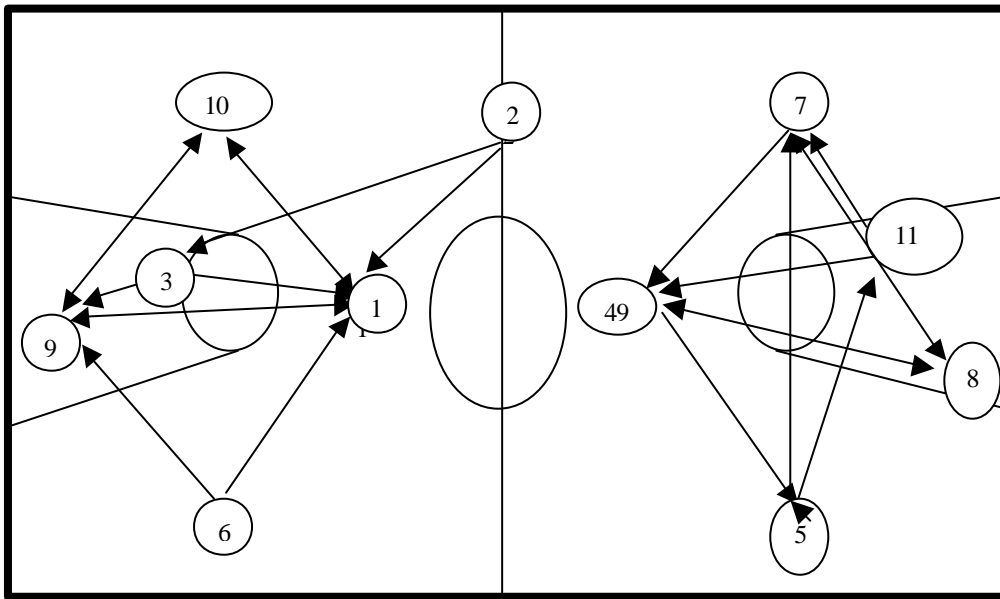
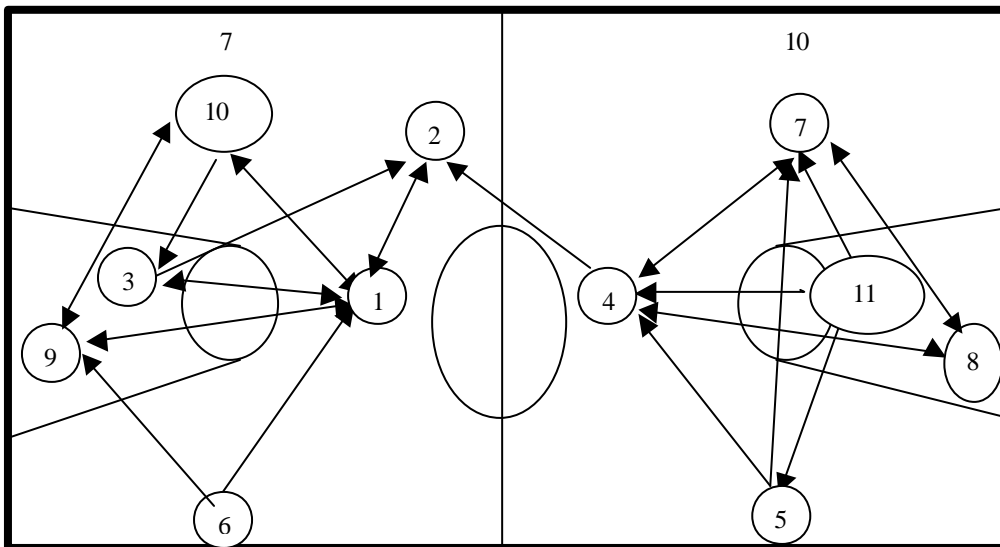


Gráfico 2. Mapa sociocéntrico de recepciones





## Discusión

En los mapas sociocéntricos arriba representados, se puede observar que:

1. Los jugadores-base suelen elegir con mayor frecuencia a pivots y aleros.
2. Los aleros suelen elegir a los pivots y aleros en el juego.
3. Los pivots, igualmente suelen jugar con los bases y los aleros.
4. Los pivots no suelen elegirse y los aleros tampoco.
5. Los bases emiten son los que emiten con mayor frecuencia el balón.
6. Los jugadores pivots y los bases son los que reciben con mayor frecuencia el móvil.

Este trabajo puede ser considerado como una primera aproximación de la sociometría y mapas socioconductuales al contexto deportivo. Consideramos que los resultados son esperanzadores y pueden suponer la apertura de una nueva línea de trabajo.

## Bibliografía

- Abric, J. C. (1986). La creatividad de los grupos. En S. Moscovici. *Psicología Social*. Barcelona: Paidós.
- Anguera, M.T, (1987). Mapas conductuales y cognitivos. En R. Fernández Ballesteros (Coord.). *El ambiente. Análisis psicológico*. Madrid: Pirámide.
- Balaguer, I. (1994). *Entrenamiento psicológico en el deporte. Principios y aplicaciones*. Valencia: Albatros.
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 231-251.
- Bass, B. M. (1985). *Leaderships and Performance beyond Expectations*. Nueva York. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: Fress Press.
- Behling, O. y Schriesheim, C. (1976). *Organizational behavior: Theory, research and application*. Boston: Allyn & Bacon.
- Blake, R. y Mouton, J. S. (1964). *The managerial Grid*. Houston: Golf.
- Bonilla, A. (1998). Los roles de género. En J. Fernández (De.). *Género y sociedad*. Madrid: Pirámide.
- Canto, J. M. (1994). *Psicología social e influencia. Estrategias del poder y procesos de cambio*. Málaga: Aljibe.
- Canto, J. M. (1998). *Psicología de los grupos. Estructura y procesos*. Málaga: Aljibe.
- Carron, A. V. (1988). *Groups Dynamics in Sport*. Londres: Spodym Publishers.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21, 328-354.
- Chelladurai, P. y Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.
- Chelladurai, P.; Imamura, H.; Yamaguchi, Y.; Oinuma, Y. & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Chemers, M. M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Conger, J. A. (1989). *The charismatic leader: behind the mystique of exceptional leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crespo, M., Balaguer, I. y Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la escala de liderazgo para deportes d Chelladurai y Saleh. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F.E. (1978). Situational Control and a Dynamic Theory of Leadership. In B. King, S. Streufert y F.E. Fiedler, *Managerial Control and Organizational Democracy* (pp.114). New York: Jhon Wiley & Sons.
- Gadner, H. y Laskin, G. (1995). *Mentes líderes. Una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós.
- García, M. (1999). El liderazgo en los grupos deportivos. En F. Gil y C. M. Alcover. Introducción a la Psicología de los Grupos. Madrid: Pirámide.
- Gibb, C. A. (1969). Leadership. En G. Lindzey y E. Aronson (Eds.). *The Handbook of Social Psychology*. Massachussets: Addison-Wesley.
- Gil, F. y Alcover, C. M. (1999). Introducción a la Psicología de los Grupos. Madrid: Pirámide.
- Gil, F. y León, J. M. (1998). *Habilidades sociales. Teoría, investigación e intervención*. Madrid: Síntesis.

- Hardy, L. (1986). *The coach at work*. National coaching foundation: Leeds.
- Hernández Mendo, A.; González Villena, S.; Ortega García, M. A.; Ortega Orozco, J. Rondán Roldán, R. (1999). La sociometría y los mapas conductuales en el baloncesto. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 16, octubre 1999 <http://www.efdeportes.com/efd16/sociom.htm> [Consulta: 2 noviembre 1999]
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. En G. Lindzey y E. Aronson. *The Handbook of Social Psychology*. Nueva York: Random House.
- Hollander, E. P. y Julian, J. W. (1970). Studies in leader legitimacy, influence and innovation. En L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Nueva York: Academic Press.
- House, R. J. y Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leaderships: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, 409-473.
- Hunt, J. G. (1991). *Leadership: A New Synthesis*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jiménez Burillo, F. (1981). *Psicología Social*. Madrid: UNED.
- Jurma, W. E. y Wright, J. (1990). Follower reactions to male and female leaders who maintain or lose reward power. *Small Group Research*, 21, 97-112.
- Kippatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.
- Lewin, K. y Lippitt, R. (1939). Approach to the study of autocracy and democracy. A preliminary note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Champaign ILL.: Human Kinetics.
- Mayo Santamaría, C. (1997). El liderazgo en los deportes de equipo: Balonmano femenino. Universidad de Valencia: Tesis doctoral, no publicada.
- Moreno, J.L. (1954). *Fundamentos de la sociometría*. Buenos Aires: Paidós.
- Murray, M. C. (1991). Eficacia del liderazgo. En J.M. Williams. *Psicología Aplicada al Deporte*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Ogilvie, B. y Tutko, T. (1966). *Problems athletes and how to handle them*. Londres: Pelham.
- Ostrow, A. C. (1990). *Directory of Psychological Test in the Sport and Exercise Sciences*. Morgantown, West Virginia: Fitness Information Technology, Inc.
- Powell, G. N. (1990). One more time: Do female and male managers differ? *Academy of Management Executive*, 4, 68-75.
- Santoyo, C. (1994). Sociometría conductual: el diseño de mapas socioconductuales. *Revista Mexicana de Análisis de Conducta*, 20(2), 183-205.
- Santoyo, V. C. Y Espinosa, A.M.C. (1987). El sistema de observación conductual de las interacciones sociales. *Revista Mexicana de Análisis de Conducta*, 13, 235-253.
- Santoyo, V. C. Y Espinosa, A.M.C. (1988). El análisis conductual de las preferencias sociales. *Revista Mexicana de Análisis de Conducta*, 14, 29-39.
- Santoyo, V. C., Espinosa, A.M.C. y Bachá, M. C. (1994). Extensión del sistema de observación conductual de las interacciones sociales: calidad, dirección, contenido y resolución. *Revista Mexicana de Análisis de Conducta*, 11, 55-68.
- Shaw, M. E. (1981). *Dinámica de Grupos. Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Herder.
- Sims, H. P. y Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm*. Newbury, CA: Sage.
- Smith, E. R. y Peterson, M. F. (1988). *Liderazgo, organizaciones y cultura*. Madrid: Pirámide.
- Smith, R. E., Smoll, F. L. y Hunt, E. (1977). A system for the behavioral assessment of athletic coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-497.
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B y Hunt, E. (1978). Toward a mediational model of coach-player relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Nueva York: The Free Press.
- Vendrell, E. y Ayer, J. C. (1997). *Estructura de Grupo*. En P. González. *Psicología de los Grupos. Teoría y aplicación*. Madrid: Síntesis.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Barcelona: Ariel.

## Anexo 1

### Introducción

Según Fiedler, la eficacia del líder depende del ajuste apropiado entre el estilo del líder y el control de la situación. El estilo del líder está centrado en la tarea o está centrado en la relación. Fiedler elaboró la escala del compañero de trabajo menos apreciado (CMA) para medir estos estilos. Como parte del ejercicio usted deberá medir estos estilos. Como parte del ejercicio usted deberá completar la escala CMA. Tendrá también la oportunidad de evaluar el control de la situación y de considerar qué tipo de líder es el más adecuado para esta situación.

### Instrucciones

Completar la siguiente escala CMA siguiendo las instrucciones que figuran al comienzo del cuestionario. Una vez completadas las clasificaciones, añada simplemente los valores asignados a cada una de las 18 respuestas para el cálculo de su puntaje del CMA. Si su puntaje llega a 73 o más, usted se clasificará como una persona de alta CMA con un estilo centrado en la relación. Un puntaje por debajo de 64 le identificará como una persona con baja CMA, señalando que su estilo está centrado en la tarea. Si su puntaje se sitúa entre 65 y 72, usted se clasificará como una persona de CMA moderada. Los líderes con CMA moderada presentan características propias de los estilos de alta y baja CMA. Tenga en cuenta que un estilo no es mejor que el otro. Cada uno es el apropiado y el que se necesita en determinadas

situaciones. Quisiéramos que respondiese después a las preguntas de análisis que se incluyen tras la escala del CMA.

Después de dar respuesta a las preguntas, lea la viñeta sobre el liderazgo que se presenta y responda a las preguntas para análisis.

### Escala del compañero de trabajo menos apreciado (CMA)

A lo largo de su vida, usted ha trabajado en muchos grupos con una gran variedad de personas diferentes -en su puesto de trabajo, en clubes sociales, en organizaciones religiosas, en grupos de voluntarios, en equipos deportivos y en otros muchos. Usted probablemente se ha encontrado muy bien trabajando con sus compañeros de trabajo, pero es también probable que le haya sido difícil, si no imposible, trabajar con otros.

Piense ahora en todas las personas con las que alguna vez haya trabajado. Piense, a continuación, en la persona con la que peor trabajaría. Esta persona puede ser o no ser aquella que más desagrado le haya producido. Ha de ser una persona con la que haya tenido más dificultad en realizar un trabajo, aquella persona con la que menos le gustaría trabajar -un jefe, un subordinado o un igual-. A esta persona la llamaremos "el compañero de trabajo menos apreciado" (CMA).

En la escala adjunta, describa a esa persona marcando con una "x" el espacio apropiado.

	8	7	6	5	4	3	2	1		Puntaje
Agradable									Desagradable	
Amigable									Poco Amistoso	
Rechazable									Aceptable	
Tenso									Relajado	
Distante									Cercano	
Frio									Cálido	
Ayudador									Hostil	
Aburrido									Interesante	
Pendenciero									Armonioso	
Deprimente									Alegre	
Abierto									Cauteloso	
Murmurador									Leal	
Poco confiable									Confiable	
Considerado									Desconsiderado	
Grosero									Delicado	
Agradable									Desagradable	
Hipócrita									Sincero	
Amable									Rudo	
<b>Total de Puntos</b>										

### La escala de liderazgo para deportes (Chelladurai y Saleh, 1980)

Para comprobar las relaciones especificadas en el Modelo Multidimensional de Chelladurai (1978) y la aplicabilidad del modelo a la predicción de la efectividad del liderazgo en contextos deportivos, es necesario desarrollar instrumentos para medir los constructos del modelo (Chelladurai y Saleh, 1980).

Como comentaron Chelladurai y Saleh(1980): “la elaboración de cualquier teoría supone una obligación de medir sus constructos o de especificar manifestaciones de comportamiento que se pueden medir adecuadamente. Si no, las formulaciones teóricas sólo producen una proliferación de terminología en vez de cumplir una promesa de avance empírico”.

Respondiendo a esta necesidad, elaboraron la LSS: Leadership Scale of Sports (Escala de Liderazgo en el Deporte), desarrollada por estos autores que sirve para medir un amplio espectro de comportamientos de liderazgo. El modelo definitivo está compuesto por 40 ítems y se elaboraron tres versiones de la misma: versión de Preferencia del Jugador en la que figuran las conductas de un entrenador ideal, versión de Percepción del Jugador en la que figuran ítems sobre como perciben los deportistas la conducta de su entrenador y, la versión de Percepción del Entrenador de su propia conducta. Esta escala esta diseñada para medir la conducta requerida. Los 40 ítems fueron distribuidos en 5 subescalas de las cuales dos miden el estilo de tomas de decisiones del entrenador (democrático, autocrático), dos miden las tendencias motivacionales del entrenador ( apoyo social, feedback positivo) y una mide el comportamiento de instrucción del entrenador (entrenamiento e instrucción). Los ítems que pertenecen a cada una de las subescalas son los siguientes:

- Entrenamiento e Instrucción: 1, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 2, 35 y 38.
- Conducta Democrática: 2, 9, 15, 18, 21, 24, 30, 33

y 39.

- Conducta Autocrática: 6, 12, 27, 34 y 40.
- Apoyo Social: 3, 7, 13, 19, 22, 25, 31 y 36.
- Feedback positivo: 4, 10, 16, 28 y 37.

Se valora a través de una escala tipo Likert de 5 pasos. La puntuación de cada ítem va desde 5 puntos (= siempre) hasta 1 punto (= nunca). La suma de las puntuaciones de los ítems de una dimensión se divide entre el número de ítems de dicha dimensión para derivar la puntuación de cada individuo. Se recomienda la obtención de hasta cuatro decimales. La traducción de esta escala al español la realizaron Crespo, Balaguer y Atienza (1994) quien además la adaptaron al tenis.

La Escala de Liderazgo en el Deporte es un intento de concretar los instrumentos de medición más utilizados para conocer las dimensiones de la conducta de los líderes en un modelo aplicado al terreno deportivo. La conclusión fundamental de todas las investigaciones realizadas es que ningún estilo por sí solo es mejor que el resto, sino que éste depende de la situación y de los deportistas. Es importantísimo que el entrenador conozca el mayor número de detalles para saber qué estilo de liderazgo aplicar en cada momento para que su interacción con los deportistas sea óptima.

Traducción al español y adaptación al tenis de la Escala de Liderazgo para deportes (LSS). **Versión de preferencia del deportista.**

Cada uno de los ítems del siguiente cuestionario describe uno de los comportamientos específicos que puede tener un entrenador. Por favor indica tu preferencia.

Contesta a todos los ítems incluso si no estás seguro en alguno de ellos. Por favor comprende que no estás evaluando ni a tu entrenador actual ni a ninguno otro entrenador. Lo que se pide aquí son tus preferencias personales. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Tus respuestas sinceras y espontáneas son importantes.

**Prefiero que mi entrenador:**

	1	2	3	4	5
1. Se preocupe de que los jugadores entrenen al máximo de sus posibilidades.					
2. Pregunte la opinión de los jugadores sobre la táctica que han de usar en algunos partidos.					
3. Ayude a los jugadores en sus problemas personales.					
4. Felicite a un jugador delante de los demás por jugar bien.					
5. Explique a cada jugador la técnica y la táctica del tenis.					
6. Planifique los entrenamientos sin tener en cuenta las opiniones de los jugadores.					
7. Ayude a los jugadores a solucionar los problemas que hay en el grupo.					
8. Preste especial atención a la corrección de los errores de los jugadores.					
9. Tenga el apoyo de los jugadores antes de llevar a cabo aspectos importantes.					
10. Le diga a un jugador cuando ha hecho bien las cosas.					
11. Se asegure de que sus funciones como entrenador las comprenden todos los jugadores.					
12. No tenga que dar explicaciones por sus decisiones.					
13. Se preocupe por el bienestar personal de los jugadores.					
14. Entrene individualmente con cada jugador la técnica del tenis.					
15. Permita que los jugadores opinen cuando se toman decisiones.					
16. Se asegure de que un jugador sea recompensado por jugar bien.					
17. Planifique por anticipado lo que se tiene que hacer en el entrenamiento.					
18. Anime a los jugadores a hacer sugerencias sobre como hacer los entrenamientos.					
19. Haga favores personales a los jugadores.					
20. Explique a cada jugador lo que se debe y lo que no se debe hacer en el entrenamiento.					
21. Permita que los jugadores establezcan sus propios objetivos.					
22. Expresa sentimiento de afecto y estima hacia los jugadores.					
23. Confíe en que cada jugador cumpla con sus obligaciones hasta el más mínimo detalle.					
24. Permita que los jugadores hagan las cosas a su manera aunque se equivoquen.					
25. Anime al jugador a hablar abiertamente y a confiar en su entrenador.					
26. Señale y entrene los puntos fuertes y débiles de cada jugador.					
27. Se niegue a cambiar de opinión e imponga la suya.					
28. Muestre su aprecio hacia un jugador cuando este juegue bien.					
29. Dé instrucciones precisas a cada jugador sobre lo que se debe hacer en cada situación.					
30. Pregunte la opinión de los jugadores sobre asuntos importantes del entrenamiento.					
31. Tenga relaciones estrechas e informales con los jugadores.					
32. Se preocupe de que el trabajo de los jugadores sea coordinado.					
33. Permita que los jugadores entrenen a su "aire".					
34. Guarde las distancias y no se relacione mucho con los jugadores.					
35. Explique de que forma cada jugador ayuda a que el grupo funcione bien.					
36. Se relacione amistosamente con los jugadores fuera de la pista.					
37. Reconozca el mérito de un jugador cuando se lo merece.					
38. Especifique en detalle lo que espera de sus jugadores en el entrenamiento.					
39. Permita que los jugadores decidan la táctica que utilizarán en un partido.					
40. Hable con un tono autoritario, sin dar opción a que los jugadores le pregunten.					

**Fuente:** Crespo, M., Balaguer, I., & Atienza, F. (1994). Análisis psicométrico de la versión española de la Escala de Liderazgo para deportes de Chelladurai y Saleh. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 4(1), 5-23.

**Versión de preferencia del entrenador, adaptación al balonmano femenino.**

Quando entreno:

	1	2	3	4	5
1. Procuro que las jugadoras se esfuercen al máximo					
2. Pido la opinión de las jugadoras sobre la táctica a utilizar en determinados partidos.					
3. Ayudo a las jugadoras en sus problemas personales.					
4. Felicito delante de las demás da una jugadora por su buen juego.					
5. Explico a cada jugadora durante los entrenamientos las técnicas y tácticas del deporte					
6. Planifico sin pedir opinión a las jugadoras					
7. Ayudo a las componentes del equipo a resolver sus conflictos.					
8. Presto especial atención a la corrección de los errores de las jugadoras.					
9. Consigo el visto bueno del equipo sobre asuntos importantes antes de actuar.					
10. Le digo a la jugadora cuando ha hecho realmente bien las cosas.					
11. Transmito claramente sus funciones como entrenador a las jugadoras.					
12. No explico sus acciones.					
13. Miro por el bienestar personal de las jugadoras.					
14. Enseño individualmente a cada jugadora la técnica del deporte.					
15. Dejo que las jugadoras participen en la toma de decisiones.					
16. Procuro que una jugadora sea recompensada por una buena actuación.					
17. Preparo y preveo lo que se debe hacer en los entrenamientos y partidos.					
18. Animo a las jugadoras a que hagan sugerencias sobre como llevar a cabo los entrenamientos.					
19. Hago favores personales a las jugadoras.					
20. Explico a cada jugadora durante el entrenamiento lo que se debe y lo que no se debe hacer.					
21. Permito que las jugadoras fijen sus propias metas.					
22. Expreso cualquier sentimiento de afecto hacia las jugadoras.					
23. Confío en que cada jugadora cumpla con su misión perfectamente.					
24. Permito que las jugadoras hagan las cosas a su manera aunque cometan errores.					
25. Animo a la jugadora a que tenga la confianza de hablar con su entrenador de sus problemas personales.					
26. Señalo y entreno los puntos fuertes y débiles de cada jugadora.					
27. No transijo con otros puntos de vista diferentes a los suyos.					
28. Expreso aprecio cuando una jugadora juega bien.					
29. Doy instrucciones precisas a cada jugadora de lo que se debe hacer en cada situación.					
30. Pido la opinión de las jugadoras sobre asuntos importantes del entrenamiento.					
31. Fomento relaciones estrechas e informales con las jugadoras.					
32. Procuro que los esfuerzos de las jugadoras sean coordinados.					
33. Permito que las jugadoras trabajen a su aire.					
34. Me mantengo apartado de las jugadoras.					
35. Explico de qué forma cada jugadora contribuye a la táctica colectiva.					
36. Invito a las jugadoras a su casa.					
37. Felicito a las jugadoras cuando se lo merecen.					
38. Especifico con claridad lo que espera de sus jugadoras.					
39. Permito que las jugadoras decidan las jugadas que se usarán en un partido.					
40. Hablo de una manera tajante que no de lugar a preguntas.					

**Fuente:** Mayo Santamría, C. (1997). *El liderazgo en los deportes de equipo: Balonmano femenino*. Universidad de Valencia: Tesis doctoral, no publicada.

## Anexo 2: escalas de liderazgo (Ostrow, 1990)

### 1. LEADERSHIP SCALE FOR SPORTS (LSS) de Packianathan Chelladurai y S. D. Salch

Fuente: Chelladurai, P. & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sport: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45.

Objetivo: El LSS puede ser utilizado para examinar (1) las preferencias de los atletas por un comportamiento específico del entrenador como líder, (2) las percepciones de los atletas, recogiendo el comportamiento actual de su entrenador como líder, y (3) las percepciones del entrenador del comportamiento como líder de sí mismo.

Descripción: El LSS es un cuestionario de 40 ítems que contienen cinco factores: Entrenamiento e Instrucción, Comportamiento democrático, Comportamiento autocrático, Aceptación Social y Feedback positivo. Los sujetos responden a cada ítem utilizando una escala Likert de cinco puntos. Las versiones incluyen. Preferencias de liderazgo de los atletas y cómo perciben los atletas el liderazgo.

Fiabilidad: El coeficiente de Fiabilidad alfa de rango .66 (Comportamiento autocrático) a .79 (Feedback positivo). En otro estudio se ha estimado otro coeficiente de Fiabilidad alfa con un rango .45 (Comportamiento autocrático) a .83 (Entrenamiento e instrucción). El coeficiente de Fiabilidad de las pruebas test-retest con un intervalo de 4 semanas obtuvo un rango de .71 (Estima social) a .82 (Comportamiento democrático).

Validez: La validez de constructo fue estimada mediante análisis factorial de cinco factores que

explicaban el 45.43% de la varianza.

Disponibilidad: Contact Packianathan Chelladurai, Faculty of Physical Education, University of Western Ontario, Canada N6A 3K7. (Teléfono 519-679-2111 Ext. [8393]).

### 2. SCALE OF ATHELETES SATISFACTION (SAS) de Packianathan Chelladurai, Hiroaki Imamura, Yasuo Yamaguchi, Yoshihiro Oinuma, y Tadatomo Miyauchi.

Fuente: Chelladurai, P.; Imamura, H.; Yamaguchi, Y.; Oinuma, Y. & Miyauchi, T. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: The case of Japanese and Canadian university athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.

Objetivo: Evaluar la satisfacción con varios aspectos del liderazgo en atletas y los resultados de participación que pueden estar asociados con el liderazgo.

Descripción: La Escala de Satisfacción Atlética contiene 10 ítems relacionados con el liderazgo en atletas. Los sujetos son consultados para que indiquen su satisfacción con el contenido de cada ítem en una escala Likert de 7 puntos.

Fiabilidad: El coeficiente de Fiabilidad Alfa del Liderazgo y Resultado Personal como factores fue de .95 y .86 respectivamente. Un análisis factorial reveló dos factores comunes estabilizadores, Liderazgo (64% varianza explicada) y Resultado personal (14.1% varianza explicada)

Validez: no discutida

Disponibilidad: Contact Packianathan Chelladurai, Faculty of Physical Education, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada N6A 3K7. (Teléfono 519-679-2111-Ext. 8393).